

*Castaño Gaviria, Ricardo*

## La gestión educativa una perspectiva gubernamental para la educación

---

### VIII Jornadas de Sociología de la UNLP

*3 al 5 de diciembre de 2014*

*Cita sugerida:*

*Castaño Gaviria, R. (2014). La gestión educativa una perspectiva gubernamental para la educación: Una reflexión desde los efectos en la universidad de Antioquía-Colombia. VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina.*

*En Memoria Académica. Disponible en:*

*[http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.4619/ev.4619.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4619/ev.4619.pdf)*

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

### LA GESTIÓN EDUCATIVA UNA PERSPECTIVA GUBERNAMENTAL PARA LA EDUCACIÓN: UNA REFLEXIÓN DESDE LOS EFECTOS EN LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA-COLOMBIA.

Por: **Ricardo Castaño Gaviria**<sup>1</sup>

#### **Resumen:**

Este trabajo coloca la denominada Gestión Educativa como reforma gubernamental para el plano de la educación superior. Estudia el caso del Modelo de Regionalización de la Universidad de Antioquia -Colombia- intentando mostrar cómo los cambios en el modelo de *control interno* de la institución contienen una serie de tensiones y paradojas que muestran las dificultades actuales que la universidad enfrenta para desarrollar un proyecto político pedagógico en las regiones. En el plano gubernamental la Institución de Educación Superior se mantiene en la tensión de: llevar la universidad a la región o generarla desde allí.

Este texto propone un debate en torno a los cambios generados en el enfoque de la Educación, a partir de la concepción antropológica y pedagógica que viene con el neoliberalismo, preguntándose por el papel de la Universidad en la perspectiva de su compromiso social, cultural y político.

**Palabras Claves:** Gestión Educativa, Modelo de control, Gubernamentalidad, Sujeto, Cultura Escolar, Neoliberalismo.

---

<sup>1</sup> Sociólogo, Mg Motricidad y Desarrollo Humano U.de.A. Doctorando de Ppgeduc, Uneb. Salvador do Bahia, Brasil. Docente del departamento de pedagogía U.de.A. Miembro del grupo Formaph y Colaborador y asesor de la línea en Gestión Educativa de la Maestría en Educación de la Universidad de Antioquía. Colombia. [rcastanog@gmail.com](mailto:rcastanog@gmail.com)

**Abstract:**

This work sets the Educational Management named as a government reform plan for higher education. Study for Model of Regionalization, University of Antioquia -Colombia- trying to show how changes in internal control model of the institution containing a series of tensions and paradoxes that show the current difficulties facing college to develop a political project teaching in the regions. At the government level the higher education institution is held in tension: take the university to the region or generate it from there.

This paper proposes a discussion on the changes generated in the approach to education, from the anthropological and pedagogical approach that comes with neoliberalism, wondering about the role of the University in the context of their social, cultural and political involvement.

**Keywords:** Education, Management, Model Control, Governmentality, Subject, School Culture, Neoliberalismo.

**Introducción:**

Nos proponemos discutir en este texto la manera cómo la llamada Gestión Educativa, una de las prescripciones fundamentales de la actuales políticas educativas y sus reformas, contiene o mejor supone una perspectiva gubernamental para la educación contemporánea, esto es de un nuevo sistema de control, que en la perspectiva de un tratamiento crítico de la política educativa en Latinoamérica, no se trata solo de la aplicación de una tecnología de la eficiencia y la eficacia administrativa llevada al campo de la educación, sino que su alcance y su valor trasformador más complejo y radical, supone una modelación de la idea de sujeto y de cultura que deberá fundamentar los proceso de cambios en las ya denominadas organizaciones educativas contemporáneas.

Es así, que en el contexto de mudanzas señalado, la Gestión educativa como una forma de gubernamentalización (Castaño, 2014), está dispuesta para orientar los intereses y las conductas de los sujetos y las poblaciones escolares, para hacer ejercicio de una renovada forma de control; pero también con la incidencia de otros sectores relacionados con la Educación mas allá de la escuela.

Desde allí, en el cambio de forma y de “sustancia” del gobierno, se generan nuevos roles, reglas y perfiles profesionales, como también se instauran nuevas prácticas y se configuran nuevos discursos de la regulación, saberes sobre la Escuela ya planteada como una Organización gestionable. Es la consecuencia gubernamental en la educación, un cambio con repercusiones antropológico-pedagógicas y no solo de la institución, transformación de enfoque que evidencia nuevos procedimientos, prescripciones que se configuran desde la Gestión educativa como forma gubernamental contemporánea.

Lo que resulta más problematizador, en nuestro caso, es cómo este nuevo contexto de control y producción de sujetos ubica la tradición de la reflexión pedagógica y las problemáticas propias de su campo, pues lo que se puede notar de forma simple y general en los últimos años, es la fuerte tendencia a hacer de la Educación y de la Escuela un sistema empresarial rentable y de calidad, regulado por normas de validación internacional que lo proyecten de forma competitiva. El paradigma de gestión entonces se configura como una prescripción indispensable para el cumplimiento de tales objetivos.

Reconociendo este proceso de reformas y sus implicaciones tanto políticas como epistemológicas, buscamos aquí colocar en clave crítica estas cuestiones, refiriéndonos en líneas generales para los efectos en el contexto latinoamericano y ubicando específicamente el caso de implantación del modelo de la Universidad de Antioquia –Colombia- como un ejemplo del impacto gubernamental en la política de Educación actual.

## **1. El modelo administrativo y de control de la Universidad de Antioquía**

La universidad de Antioquia, la segunda mayor universidad de Colombia y que presta una cobertura educativa bastante significativa a nivel regional, posee una larga trayectoria como institución universitaria en el país, es una universidad de carácter público y con una incidencia regional y nacional bastante importantes, la cual declara su orientación institucional desde los componentes de Docencia, Investigación y Extensión, como sus ejes misionales.

En la actualidad, esta institución de educación superior, se encuentra en un proceso de consolidación como líder en educación a nivel nacional y en este sentido, su modelo administrativo de gestión Educativa en los últimos quince años viene atravesando por

profundas transformaciones de enfoque y de método; mudanzas en las cuales se mezclan direccionamientos, propuestas técnicas y concepciones administrativas que, consideramos, son necesarias de ser analizadas, discutidas y comprendidas en su relación con el marco general de la transformación institucional del estado colombiano y sus formas gubernamentales.

En esta dirección, queremos identificar y colocar en discusión los aspectos conceptuales y metodológicos que articulan estos cambios, intentando caracterizar el modelo o las tendencias del proceso que se señala, para comprender de qué maneras se desarrolla una estrategia gubernamental, de control, desde la Educación superior universitaria para el caso de la región de Antioquia.

Es importante clarificar que **no** es un análisis en extenso de todas las reformas, programas y procedimientos estructurales y administrativos, sino el intento de identificar en rasgos general lo característico de la *Gestión educativa* de esta institución en clave gubernamental; especialmente analizando los efectos sobre el proceso de la estrategia de regionalización de la Universidad de Antioquia, proceso que viene ocurriendo de manera más intensiva en los últimos 20 años y del cual se vienen haciendo varios estudios y mediciones de impacto.

Nos proponemos para adentrarnos en la cuestión, contextualizar y analizar los ejes misionales que declara la universidad de Antioquia y ver como se articula allí una manera particular de definir el *campo* y las tareas de la gestión que se demandan institucionalmente. Esto nos implica repensar cuestiones administrativas, curriculares y también pedagógicas, principalmente porque éstas últimas quizás sean las más complejas de caracterizar y ajustar dentro de las tendencias administrativas contemporáneas.

Partimos de la premisa de que la forma como la Universidad en términos institucionales es enunciada y propuesta hoy desde la gestión como discurso, tiene unos profundos efectos en sus formas organizacionales; como plantea Schvartein (2004) *las organizaciones materializan los propósitos de las instituciones*, es allí, en el plano organizativo donde toman forma los conceptos, normas y orientaciones generales del plano institucional, en este caso, de la propuesta de Educación pública superior en región de Antioquia- Colombia.

La Universidad de Antioquia viene ejecutando su plan de desarrollo 2006-2016, donde se manifiesta de forma clara su deseo de actualizar y modernizar su sistema de *Gestión organizacional*; en esa perspectiva se traza la tarea expedita de construir un *sistema de Gestión integral*, amparado en el modelo denominado *Gestión por procesos*; criterio metodológico genérico que se viene impulsando en todo el ambiente administrativo del país y que corresponde a la llamada Alta Gerencia. Estos cambios se hacen más notorios a partir de la institución de la ley 87 de 1993, por la cual se promueve lo siguiente para el ambiente de control administrativo del país:

En concordancia con lo dispuesto en los artículos 209 y 269 de la Constitución Política y la Ley No. 87 de 1993, se define como Control Interno para la Empresa, el sistema integrado por un esquema de organización, con su conjunto de planes, métodos, principios, normas y procedimientos, así como los confiables mecanismos de verificación o evaluación, adoptados por la misma, con el fin de procurar una adecuada gestión, de todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la utilización de la información y la protección de todos los bienes y recursos, para que la administración se realice aplicando los principios constitucionales y legales vigentes, dentro de las políticas trazadas por el director y en atención al cumplimiento de las metas u objetivos previstos en la Planeación.<sup>2</sup>

Es en este marco normativo de renovación institucional de la *gestión* y del *control* como gubernamentalidad (Foucault, 1978) que los rasgos generales de la política de gestión pública en la Universidad de Antioquia se redefinen por el énfasis en los procesos denominados como “operación” y certificación, pautados según normas de calidad internacionales y criterios de competitividad; estos cambio implican una serie de modificaciones organizativas, culturales y políticas, así como de sus mecanismos de seguimiento y evaluación.

Al respecto de estas transformaciones que pueden tener múltiples lecturas, lo que resulta complejo a nuestro entender y en términos de un análisis gubernamental, es cómo ese discurso de *Gestión* dentro de la Universidad de Antioquia al orientarse hacia las prácticas, hace mucho más énfasis en definir el proceso administrativo como una “operación”; se dice constantemente, *garantizar los medios para llevar a cabo de la mejor forma la operación* (Plan de acción 2006-2016). La restructuración del enfoque organizativo que esto supone,

---

<sup>2</sup> Tomado de la página de la Vicerrectoría Académica. Universidad Nacional de Colombia. Control Interno y control de gestión. En: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/html/cap02/cont07.html>). Consulta 17-09-2014

tiene efectos en lo curricular, en tanto que implica la trasposición conceptual de la llamada Alta Gerencia del sector privado y su aplicación sobre el campo en la administración pública, redefiniendo la noción misma de la Universidad y sus dinámicas culturales.

En el sentido que estamos señalando, es muy importante para encuadrar y comprender toda esta estrategia política de renovación y de control institucional, que aquí definimos como gubernamentalización<sup>3</sup>, contextualizar, para el caso colombiano, los modelos de renovación institucionales acontecidos en la década de los noventa como lo es el caso de la orientación general denominada: **Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano – MECI 1000: 2005-**, pues para en el caso que analizamos específicamente en la década de los noventa, se redefine todo un sistema general de control interno de las entidades de orden nacional y territorial, donde sobresale como prescripción central de la aplicación: “*un enfoque de operación basado en procesos*” (La Ley 87 de 1993)<sup>4</sup>

Es desde este cambio del marco normativo general, que se define una nueva herramienta gerencial para la gestión de las funciones públicas, cambio que entendemos como ordenamiento *gubernamental* y que toma forma expedita con el Decreto 1599 de 2005, mediante el cual se adopta por la Universidad el Modelo Estándar de Control Interno **MECI**, que es el que pasa a reglamentar el funcionamiento de las instituciones públicas del país; lo cual consecuentemente significa un profundo cambio organizacional de las instituciones de educación superior y de las competencias profesionales de las personas que allí trabajan.

Así desde este contexto de nuevas orientaciones, enfrentar el modelo de gestión de la Universidad de Antioquia supone tener en cuenta la gubernamentalización del discurso normativo que estamos citando, esto es analizar: ¿Cómo controla, cómo define líneas de decisión, cuáles son sus prioridades y cómo se conecta la gestión institucional con las

---

<sup>3</sup> Desde la tradición Foucaultiana se fundamenta este concepto “Gobernar en ese sentido, es estructurar el posible campo de acción de los otros.” (Foucault, 1983, p. 239) y dando un paso más diríamos también: *el cómo nos gobernamos a nosotros mismos*. Se reconoce la gubernamentalización, como las maneras en que las diferentes lógicas del poder delimitan de manera específica o general, implícita o explícitamente el control sobre la conducta de los sujetos y de las poblaciones. En últimas, las múltiples formas de producir sujetos. Ver: Castro Gómez (2010)

<sup>4</sup> Por la cual se establecen normas generales para el ejercicio del control interno en las organizaciones y organismos del Estado.

políticas departamentales e nacionales? Aquí apenas podemos señalar algunos rasgos generales de toda esta cuestión, pero sí dejando claro la relevancia que este tipo de abordaje tiene, puesto que no se trata solo de un asunto administrativo y sí político a mayor escala, que está hoy dando el norte al proyecto educativo.

Es en este panorama de nuevo modelo administrativo que la gestión educativa en el caso que estudiamos (Universidad de Antioquia), define entonces las siguientes estructuras administrativas y estrategias para llevar a cabo este tipo de control gubernamental en la organización educativa:

- Actividades de control:

Conjunto de elementos que garantizan el control a la ejecución de la función, planes y programas de la Universidad, haciendo efectivas las acciones necesarias al manejo de riesgos y orientando la operación hacia la consecución de sus resultados, metas y objetivos.

- Políticas de operación.

Son las guías de acción que orientan la actuación de los servidores universitarios hacia a ejecución económica, eficiente y eficaz de las actividades y tareas propias de su cargo. Se determinan con base en las normas legales requeridas para la ejecución de las actividades y lineamientos estratégicos de la Universidad, en especial aquellas relacionadas con la administración de riesgos.

- Procedimientos.

Está conformado por el conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades de un proceso, controlando las acciones que requiere la operación de la Universidad. Establece los métodos para realizar las tareas, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades.

- Controles.

Son las acciones o mecanismos a través de los cuales se logra la prevención o reducción del impacto que puede generarse por los riesgos que están asociados a los procesos de la Universidad y que afectan el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se diseñan con base en el análisis de riesgos en las actividades, para regular el funcionamiento de los procesos.

- Indicadores.

Es el conjunto de mecanismos o variables de carácter cualitativo o cuantitativo para hacer evaluación de la gestión universitaria con relación al logro de los objetivos institucionales. Los indicadores permiten controlar el comportamiento de los factores críticos en la ejecución de los planes y de los procesos, para determinar el grado de avance o logro de los objetivos trazados con relación al resultado esperado. Los indicadores de eficiencia determinan la productividad con la que se administran los recursos, los de eficacia miden el grado de cumplimiento de los objetivos definidos y los de efectividad miden el impacto en la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.



- Manual de procedimientos.

Guía de uso individual y colectivo que permite a los servidores universitarios conocer la forma como se ejecuta o desarrolla la función administrativa, propicia la realización del trabajo bajo un lenguaje común para todos. Es un documento que consolida lineamientos, políticas, normas o disposiciones internas dirigidas hacia la estandarización del conocimiento de la operación de la Universidad y la creación de un lenguaje común.<sup>5</sup>

En la cita anterior, tomada de los documentos de direccionamiento administrativo de la Universidad de Antioquia, queremos destacar el lenguaje técnico que se articula desde los conceptos cómo: eficiencia, productividad, eficacia, control, ejecución, función, entre otros que hacen referencia a la “estandarización del conocimiento de la operación”, nociones conceptuales con que se articula el discurso de la Gestión, analizando esto diríamos que no son posibles estos cambios sin redefinir nuevos valores y perfiles de sujetos que deben involucrarse con esta nueva cultura organizacional. Este es para nosotros el efecto *antropológico pedagógico* más significativo, pues toca con la *formación* de los sujetos dentro de esta organización escolar, estos serían los efectos pedagógicos que dicho proceso de renovación acarrea.

La gestión vista en esta perspectiva, supone entonces de una pedagogía de la autonomía y del gobierno de sí mismo; una nueva trayectoria gubernamental para poder erigir su sistema de control y producción de sujetos, apelando a la afirmación “transparente”, operativa y vacía de toda posible ambivalencia. Este cambio extiende sus efectos entonces al plano antropológico del sujeto y no se limita solamente a la mejora de los mecanismos administrativos de la organización del trabajo.

### **1.1 Los pilares filosóficos genéricos de este enfoque:**

Los fundamentos filosóficos que inspiran esta transformación en la visión gubernamental de la educación en Antioquia, se desarrollan desde la disposición de unas nuevas forma de gestión, que hacen relevante, aunque de manera menos evidente, la nueva concepción del control de los sujetos y de las organizaciones. Enfoque que se instaura en el contexto del

---

<sup>5</sup> Esta información fue tomada del modelo **Meci** Universidad de Antioquia en: ([http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/portal/a.InformacionInstitucional/f.InformacionOrganizacional/MECI/b.Modelo?\\_piref491\\_56208638\\_491\\_56207715\\_56207715.tabstring=SubsistemaControlGestion](http://www.udea.edu.co/portal/page/portal/portal/a.InformacionInstitucional/f.InformacionOrganizacional/MECI/b.Modelo?_piref491_56208638_491_56207715_56207715.tabstring=SubsistemaControlGestion))

desarrollo de la que llamamos una *Antropología neoliberal*, trayectoria de formación del nuevo proyecto político-cultural, el cual redefine otras “imágenes” y modela las ideas de sujetos y de cultura, dispuestas mediante nuevos valores y comportamientos dentro de las organizaciones; es allí donde el régimen de lo “auto” y lo “transparente” pasa entonces a ser el pilar subjetivo del modelo de control y de la propia definición antropológica del sujeto contemporáneo.

Ningún otro lema domina hoy el discurso público como la transparencia. Esta se reclama de manera efusiva sobre todo en relación con la libertad de información. La omnipresente exigencia de transparencia, que aumenta hasta convertirla en un fetiche y totalizarla, se remonta a un cambio de paradigma que no puede reducirse al ámbito de la política y de la economía (...) Así la sociedad de la transparencia se manifiesta en primer lugar como una *sociedad positiva*. (Han, 2013. p 11)

La transparencia es una coacción sistemática que se apodera de todos los sucesos sociales y lo somete a un profundo cambio. El sistema social somete hoy todos sus procesos a una coacción de transparencia para hacerlos operacionales y acelerarlos (Han, 2013. p 12)

Estos cambios de perspectiva del control, suponen entonces erigir nuevas estrategias de la practica administrativa, pero también y fundamentalmente, una nueva concepción de la *formación* de lo subjetivo, una pedagogía de los: autónomos, auto-evaluativos y cooperativos de forma psíquica-emocional, practicantes activos de sus propias mudanzas en el desarrollo de sus actividades productivas y cotidianas.

En el caso de la Universidad de Antioquia que es el contexto que colocamos para la reflexión, podemos evidenciar como en su plan de acción 2006-2016 la manera en que se da un tipo de determinación institucional; en tanto que las visiones gerencialistas que se promovieron fuertemente en la década de los 90 y en los siguientes años 2000 por el gobierno nacional, pero también de manera general como política en toda la región latinoamericana, fomentaron el cambio cultural para que hoy este discurso se tome como “natural” y fundamento necesario; es por todas partes que se habla de *la gestión* y se atribuye a ésta toda explicación de éxito o del fracaso institucional y organizativo.

Los principios filosóficos que fundamentan y que a su vez se comportan como necesarias “rutas de trabajo”, definen un modelo administrativo de responsabilidades individuales y cohesiones colectivas a las que deben establecéseles claros indicadores de medición y que se caracterizan por ubicar, como ya aviamos dicho, el auto-control en manos del sujeto,

obligándole a que éste se responsabilice de manera personal y emocional. Es así que se colocan los fundamentos del: “Autocontrol, Autogestión y Autorregulación, como pilares que siguen siendo la base para un control efectivo en la administración pública” (manual técnico del modelo estándar de control interno para el estado colombiano –Meci-. En: [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=2162](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=2162))

En síntesis la filosofía que acompaña estos cambios, se fundamenta en un valor *positivo* de todas las cosas que rodean la acción humana, una filosofía del éxito, que no acepta la contradicción y la posibilidad del fracaso, que busca por todos los medios el control de los detalles y la disminución de los riesgos; desde allí se fundamenta también el desarrollo de una subjetividad comprometida no solo física sino emocionalmente con estos propósitos.

## **2. El proyecto de regionalización y sus problemas gubernamentales.**

A continuación pasaremos a identificar de forma rápida y general, los principales problemas gubernamentales que enfrenta el proceso de regionalización en términos del mantenimiento y alcance de su sistema de control, así como de las características subjetivas y culturales de la organización en esos contextos regionalizados, donde se derivan dificultades específicas que debe enfrentar el modelo de gestión al regionalizar su estrategia de cobertura institucional en el departamento de Antioquia.

Veamos cómo se demarcan cuestiones importantes que resultan problemáticas desde el desarrollo de los ejes misionales que señalan el norte del sentido institucional de la Universidad de Antioquia en la región: Docencia, Investigación, Extensión. En investigación de campo pudimos constatar las siguientes demandas, tensiones y paradojas recurrentes y los puntos donde más dificultades se experimentan para avanzar en el proyecto regionalizado.

En el plano de la **Docencia**, la presencia efectiva y permanente de docentes y su capacidad de articulación en la región marcan una dificultad para el modelo tener un control de esta función en la región; estas son las percepciones en síntesis elaboradas a partir de las voces de los actores universitarios en la región del Urabá Antioqueño, donde está establecida una importante sede de la Universidad regionalizada.

- Vincular docentes a la seccional Urabá, y coordinador de programas, con miras a lograr consolidar una propuesta curriculares más ajustadas y contextualizadas con el medio en el que se imparte.
- Vinculación y ampliación de planta administrativa para garantizar el fortalecimiento de los procesos.
- Articular a la gestión académico - administrativa de los decanos y jefes de las diferentes unidades académicas resultados en función de su plan de acción respecto a los alcances tanto en ciudad universitaria como en regiones.
- Propender por mejorar la articulación de la universidad y las demás instituciones educativas de educación de la región; con el propósito de fortalecer la calidad educativa de la misma.
- Revisión del modelo en términos académicos y administrativos de seccional, con miras a fortalecer las relaciones académicas, la planeación, la evaluación y la articulación de los ejes misionales.
- Estandarización de los procesos de acuerdo a la dinámica de las regiones.
- Realizar unos estudios de deserción, que posibilite desarrollar estrategias más asertivas en la retención y disminución del abandono académico.
- Desarrollo y oferta de programas acordes a la realidad regional. Mediante las alianzas estratégicas y convenios con diferentes organizaciones.

En el plano de la **Investigación** se destaca la relación de aplicabilidad de la investigación en el desarrollo contextualizado de la región y la poca oferta para la creación de grupos y redes de investigación con sede regional:

- Liderar procesos de investigación en el golfo de Urabá sobre :
- Vincular docentes a la seccional Urabá para que se puedan liderar procesos de investigación, que perduren en el tiempo.
- La universidad debería desarrollar investigación aplicada, por ejemplo, a través de la fibra del banano, se puede explotar en la parte ingenieril.
- Favorecer la vinculación de Coordinadores de investigación
- Establecer unas Política de investigación y de financiación para el desarrollo y consolidación de grupos en regiones.

- Consolidar la investigación por medio de programas de posgrado.

En el eje misional de la **Extensión** se destaca la falta de autonomía administrativa y financiera para poder cada regional establecer sus propios proyectos con la comunidad de forma directa.

- Potencializar la capacitación en políticas de género, dado que siendo Urabá una región tan golpeado por la violencia; hay mucha mujer cabeza de familia, a la cual no se le da participación de empleo.
- Aumentar el presupuesto destinado a este eje misional y redefinir estrategias de integración para que se evidencien allí los demás ejes misionales.
- Aumentar el nivel de conversación con otros actores institucionales para dar cuenta de una idea de educación y desarrollo local integrada desde este eje misional.
- Llegar a las zonas más alejadas a través de proyectos, formación continua, y la capacitación de las comunidades de todas las zonas de Urabá; garantizando la descentralizar la localización de la seccional Turbo, haciendo alianzas estratégicas con instituciones educativas de cada una de las zonas.
- Participación activa y efectivamente en escenarios de desarrollo, tanto locales como nacionales e internacionales desde los distintos Comité, universidad-Empresa-Estado.
- Lograr una eficiente Sistematización de actividades de extensión y prácticas institucionales.
- Aprovechar el PIVU como extensión solidaria - gratis y extenderlo como estrategia de formación o fortalecimiento de los docentes de la subregión.
- Adecuar los perfiles y funciones de acuerdo a las realidades que afronta cada subregión.
- Es preciso otorgarle mayor autonomía a la seccional de Urabá, siempre bajo el lente de la administración moderna, esto es, mediante la rendición de cuenta a la sociedad que se debe y por el cual existe. Solo si se le otorga una mayor responsabilidad a la comunidad donde existe la universidad, se podrá establecer un sentido de pertenencia por parte de quienes la habitan.

(Tomado del informe: *Diagnostico del programa de regionalización*. Iner y Facultad de Educación. Universidad de Antioquia 2012)

Así, que con el ejemplo presentado hasta aquí, podemos concluir que el modelo de la gestión educativa de la Universidad de Antioquia al regionalizarse enfrenta las dificultades de mantener los mismos principios procedimentales, así como la capacidad organizativa,

pues la diversidad de factores socio-políticos y las características propias de la organización en cada región, le suponen mayores retos de control al no poder hacer un cumplimiento y seguimiento de los ejes misionales y demás cuestiones relacionadas.

De tal manera que este caso evidencia como la gestión educativa, como forma gubernamental, encuentra sus límites al no poder explicar y prever de forma exacta la manera como se comportaran los diferentes factores socio-culturales, políticos y económicos, envueltos en el proceso organizativo de la institución educativa. La gubernamentalidad educativa como propuesta genérica, al intentar llevar un modelo homogéneo pierde control y capacidad de cohesión.

### **3. ¿Una idea de cultura universitaria y de sujeto en formación?**

En este apartado nos preguntamos por el proyecto político pedagógico de la universidad de Antioquia y su relación con las mudanzas que hemos colocado en debate, en esta perspectiva las preguntas apuntan a: ¿cómo se articulan en clave pedagógica los cambios que hemos venido señalando?, ¿qué ideas de sujeto se promueven desde allí?, ¿Qué cultura organizacional se promueve? Considerando que estas cuestiones envuelven a toda la institución y no solo el proceso de regionalización, nos interesa colocar al menos estos interrogantes básicos para ver, en últimas como ese nuevo modelo gubernamental que recorre la educación superior, enfatiza en una perspectiva de formación de sujetos.

En la dirección de una pedagogía del desarrollo de las formas comportamentales autónomas, que se promueven desde el discurso de la gestión, es en esa orientación que el proyecto de formación contemporáneo hace bastante relevante la idea de que el *sujeto* deberá ser “objetivado” como sujeto de sí mismo, esto es, cada uno tendrá que ocuparse de sí mismo, vigilarse y auto-regularse, producirse en términos positivos; cada uno deberá auto-explotarse, pero ya no en sentido peyorativo o de relación de clase social, en cambio deberá se auto-intervenir en sentido sí muy productivo y positivo.

Así, en el mundo de la educación, los principios del *empowerment* se tradujeron como gestión de proyectos junto con la responsabilización por los resultados/logros hacia las escuelas y los individuos, el trabajo en redes y con la comunidad, de modo tal que aquello que acontece en la vida diaria de las escuelas nada tiene que ver con la política educativa, sino con la capacidad que tienen o no las instituciones para llevar a cabo

proyectos exitosos. En todo caso, a la gestión central de los sistemas educativos les queda la responsabilidad de transmitir las notas de la planificación continua.

En este marco, la pedagogía de las competencias, constituida como la nueva promesa de la formación, define una lógica del enseñar que ya no supone transmitirle algo a alguien, sino orientar procesos de búsqueda donde el eje está puesto en los mecanismos y procedimientos a seguir en ese constante buscar. Ello, entre otros tantos aspectos, ha producido una total pérdida de la autoridad, en general, y de los conceptos, en particular. Esto supuso un complejo proceso que se inicia en el momento en que se señala que ya no tiene sentido aprender conceptos, que en la sociedad del conocimiento y de la información los conceptos ya no pueden ocupar el centro de la vida escolar, dado su carácter efímero. De modo que aquello que lo reemplaza es un procedimentalismo que vacía cualquier posibilidad de transmisión, en donde el saber deviene una cuestión absolutamente performativa. Procedimentalismo que excluye de la enseñanza cualquier debate político y transforma al saber en un conjunto de pasos que hay que seguir para llegar a resolver ya no sabemos qué clase de problemas. (Grinberg, 2012 p. 69)

Es desde este cambio cultural-gubernamental en la idea de sujeto, que se articula la llamada *sociedad del gerenciamiento* como lo señala la profesora Grinberg (2006), es en esta perspectiva donde se modela este nuevo plan de *formación*. En el caso de la Educación Superior, la situación no parecer ser nada diferente, por el contrario mucho más intensiva, pues como lo muestra el caso de la Universidad de Antioquia (Colombia) el *Modelo de control interno* expresa unas claras tendencias de refundar no solo el sistema de control administrativo, sino toda una estrategia de gobierno que precisa de un nuevo sujeto para desarrollar esta estrategia.

En este cuestionamiento que venimos presentando, es fundamental preguntarse: si en realidad esa autonomía que se promueve por varias vías y en varios lugares de las instancias universitarias, logra desarrollar un proyecto político pedagógico para la institución, critico y verdaderamente activo o si los efectos en el plano de la formación de los sujetos no son apenas la instrumentalización de la capacidad creativa al servicio de un modelo económico que configura nuevos escenarios sociales de regulación.

Estas son apenas unas líneas de la discusión general, pero de una profundidad mayor pues no se está discutiendo de la necesidad o no de implementar mejores sistemas administrativos para la educación superior, y si de la forma como éstos constituyen nuevas estrategias de control y modelación de las poblaciones a partir de unos intereses políticos

que parecen estar diluidos en un mar de afirmaciones. El caso de la universidad de Antioquia es uno entre otros, que muestran el impacto de las reformas educativas neoliberales, de la *gubernamentalidad neoliberal* (Vega- Neto 2010) en el contexto de América latina y la manera como estos procesos vienen encontrando sus avances y dificultades.

Con este proceso, se paso así de las ideas de sujeto productivo a las ideas de sujetos emancipados “auto” de que se hablara en otro momento, ahora todos esos mecanismos de control parecen estar combinados y articulados antropológicamente, por la imagen de unos sujetos autónomos, “dueños de sí”, personas independientes, responsables de sí mismas, que se auto-gobiernan en el contexto de un “gobierno mayor” que ya determino los limites que definen esa “libertad”. Esta es la dinámica de la gubernamentalidad actual, definiendo la cultura académica y administrativa universitaria.

Así la cultura organizacional es impulsada también a que se auto-determine en un juego de aparente libertad, al decir que cada modelo debe buscar su propia y mejor forma de hacer las cosas, lograr resultados y hacer prestación de cuentas. Entonces la Universidad como escenario de diversidad enfrenta las paradojas de este discurso, por un lado, la necesidad de afirmar la importancia de esa condición *universal reflexiva* y en sus prácticas cotidianas de control, homogenizar las conductas e intentar encontrar el modelo lineal que le defina el éxito en todos sus procesos para lograr el desarrollo de sus ejes misionales.

Queda mucho por revisar a este respecto, insistiendo que no se trata de un cuestionamiento meramente administrativo, pues es en el plano *antropológico pedagógico* que el debate gubernamental y sus impactos se encuentran menos explicados; es allí donde por necesidad confluyen más elementos de análisis y donde la *formación del sujeto*, la relación entre formación e intersubjetividad (Filloux, J. 1996) y su vinculo con las formas del poder se hacen aun más complejas.

En el caso del desarrollo de la Cultura universitaria son evidentes los cambios en los últimos veinte años, mudanzas que han llevado no solo a definir nuevos procesos y formas de control, sino también al desarrollo de nuevos perfiles profesionales, otras subjetividades, nuevas estéticas corporales y espaciales.



#### **4. Algunas conclusiones y nuevos puntos de partida.**

Ubicar la discusión sobre el impacto del cambio gubernamental en la Educación superior y sus implicaciones desde la Gestión educativa, significa tener en cuenta que: estas transformaciones también traen unas recomposiciones pedagógicas de la Organización Educativa. No es que las cuestiones pedagógicas queden por fuera de las actuales orientaciones de las reformas estructurales de la política pública en Educación para el contexto latinoamericano en un plano general, sino que su orientación pedagógica se configura en la dirección práctica de administrar y gobernar desde la subjetividad y la voluntad de los sujetos, desde un nuevo sistema de control.

El modelo de regionalización de la Universidad de Antioquia, caso que estamos analizando, no está acento de estas tensiones paradójicas y dualidades, por el contrario, parecen acentuarse aun más cada vez que la diversidad geográfica, histórica y cultural de los lugares a donde llega el proyecto universitario, parecen redefinir las lógicas de gobierno y colocar nuevos retos para el formato administrativo y académico (curricular) que se quiere desarrollar allí. Vemos allí cómo en particular la acción administrativa aun oscila entre *llevar o desarrollar* la Universidad en la región, lo cual supone enfoques organizativos y estrategias diferentes de control.

En términos de la capacidad administrativa instalada y el conocimiento que se tiene de la especificidad de lo regional, en varias ocasiones se evidencia, en las voces de los actores directos e indirectos, las dificultades que se tienen para “seguir” a la coordinación general y para poder comunicar las especificidades de las problemáticas singulares y encontrarles solución; lo cual pasa no solo por las cuestiones de recursos materiales restringidos, sino también por los enfoques culturales del modelo universitario que se tiene desde la visión regionalizada.

Encontramos así, que las prescripciones de: *cobertura, pertinencia, eficiencia*, que declara la Universidad como guía de sus procesos administrativos y funcionales, deben a diario enfrentar la realidad socio-cultural que cada contexto regionalizado ofrece, sin poder ser resueltas como operaciones simplemente técnicas y administrativas, sino por el contrario, como complejos procesos de negociación política; es aquí donde la cuestión gubernamental

cobra un matiz más complejo en términos de relaciones de poder y ubicación socio-espacial.

Finalmente la pregunta que queda es: ¿Se está logrando en verdad construir un modelo educativo de base territorial en el caso que presentamos? frente a esto cabe seguir investigándose y preguntándonos por los diferentes elementos que componen la dimensión gubernamental de la Educación; lo que queda expuesto aquí es la necesidad de comprender mejor la lógica de cómo la gestión educativa en la perspectiva de “*ordenar la población*” (Foucault, 1978) viene funcionando y transformando la forma y el sentido de la Universidad pública.

No caben pues las generalizaciones para todo el contexto latinoamericano, aunque si unas líneas de coincidencia generales, pues lo que muestra el caso que estudiamos, es la gran diversidad de escenarios que la gestión como gubernamentalización configura hoy y las asimetrías y dificultades que se generan para la organización y el desarrollo del *proyecto educativo* de cada nación.

Es así que, la implementación del modelo de la administración privada (gerencialismo) en la administración pública, supuso para el caso de la Educación, profundas transformaciones no solo estructurales y administrativas, sino fundamentalmente antropológico-pedagógicas, esto es, radicales cambios en el plano de la *Formación* (bildung) de los sujetos; transformaciones que vienen siendo evidenciadas cuando se debe ajustar el modelo general de gestión a la realidad cultural del contexto regional y local, como en el caso del modelo regionalizado de la Universidad de Antioquia. Este procedimiento supone el enfrentar otras relaciones de saber-poder y otras significaciones que emergen en la dimensión práctica de la Organización Escolar en contexto de su cultura cotidiana.

Durante todo este texto nos intereso debelar el discurso de la Gestión desde un plano mucho más complejo, “La gestión como tecnología moral” (Ball, 1993), así la pregunta que consideramos queda vigente para continuar, es la de: ¿Cuál es la articulación que hay entre las prácticas educativas y pedagógicas con la razón gubernamental contemporánea, esa que Foucault (2007) denominó neoliberal. Así la relación entre Gubernamentalidad y

Educación expresa la producción política del sujeto, la producción de unas condiciones sociales donde se definen la “buenas prácticas”

En los círculos relacionados con la educación, el término "gestión" (*management*) ocupa un lugar especial y reverencial. La necesidad de la "buena" gestión de las escuelas, colegios universitarios y universidades es una cuestión sobre la que el acuerdo es masivo entre los prácticos de la educación de todo linaje y opinión. La gestión constituye con toda seguridad "la mejor forma" de dirigir las instituciones educativas. La preparación para la gestión se está haciendo de *rigueur* para quien aspire a un puesto elevado en las instituciones educativas. La indiscutible posición de la gestión hace enmudecer cualquier discusión sobre otras posibilidades de organización. Pero la profundidad de sus efectos en la práctica de los profesores y de otros profesionales educativos no suele apreciarse en todo su valor. La gestión desempeña un papel clave en el proceso en marcha de reconstrucción del trabajo docente. (Ball, 1993 p.155)

Como lo señala la cita anterior, estamos lidiando con un plan de gobierno desde la educación que se inmiscuye desde su racionalidad instrumental en los planos de la construcción intersubjetiva, que bajo el gobierno de las formas “autónomas” hace cumplir el objetivo político de un orden económico y social determinado.

## REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS.

BALL, S. (1993) *Foucault y la educación*. Ediciones Morata. Madrid.

CASTRO, S. (2010) *Historia de la gubernamentalidad. Razón de Estado, liberalismo y neoliberalismo en Michel Foucault*. Bogotá: Siglo del Hombre, 2010b.

NOGUERA, C. (2010) Governamentalidade e educação. A Modernidade como uma sociedade educativa. In: Neutzlin, Inácio. *XI Simpósio Internacional IHU: O (des) Governo biopolítico da vida humana*. Instituto Humanitas. Casa Leiria, São Leopoldo. Disponible em: <http://www.ihu.unisinos.br/index.php?option=compublicacoes&Itemid=20&task=categorias&id=15>

GRINBERG, S. (2006). *Educación y gubernamentalidad en las sociedades de gerenciamiento*. En: Revista Argentina de Sociología, año 4, N° 6. Buenos Aires.

\_\_\_\_\_ (2011) *Educación, gubernamentalidad y después...la configuración de una nueva pastoral*. En: Gubernamentalidad y educación: Discusiones contemporáneas. Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico, IDEP. Bogotá.

GRINBERG, S. Levy, E. (2009) *Pedagogía, currículo y subjetividad: entre pasado y futuro*. Universidad nacional de Quilmes.

FOUCAULT, M. (2001). *Defender la sociedad. Curso en el College de France (1975-1976)*. México. Fondo de Cultura Económica.

SCHVARTEIN (2004). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós, Buenos Aires.

SLOTERDIJK, P. (2012) *Has de cambiar tu vida; prácticas antropotécnica y constitución inmunitaria de la naturaleza humana*, En Revista Observaciones Filosóficas - N° 13 — ISSN 0718-3712 —

VEIGA-NETO, A. (2010). *Gubernamentalidad neoliberal: implicaciones para la educación*. [Revista Educación y Pedagogía](#), ISSN 0121-7593, [Vol. 22, N°. 58](#).

